

Themenüberblick / Topics

Interne Revision / Audit interne / Internal Audit

Les cindyniques, ou « sciences du danger », au service des auditeurs internes et risk managers.	4
The Three Lines of Defense	8

News Verband / Association

ERFA-Gruppen

Groupe des collectivités publiques latines	10
Versicherungen	11
CIA Deutschweiz	12
CIA Romandie	15

Global Updates

The IIA®	16
IPPF	16
Certification	17

Seminare / Formation / Training

Aus- und Weiterbildung 2014	18
Formation 2014	18
Training 2014	19
IIAS On-site Trainings	19
Nationale Konferenz 2014 / Conférence nationale 2014 / National Conference 2014	20

Herausgeber

**SCHWEIZERISCHER VERBAND
FÜR INTERNE REVISION (SVIR)**
Vulkanstrasse 120, CH-8048 Zürich
Tel. +41 (0)44 298 34 34
Fax +41 (0)44 298 34 35
www.svir.ch / www.iaa.ch

Mitteilung des Präsidenten (Français - page 2 / English - page 2)

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Es scheint mir, als sei es erst gestern gewesen, als ich die Erfagruppen-Leiter im Januar zur jährlichen Tagung in Bern begrüssen durfte. Ein Blick in die Agenda zeigt aber: Das Jahr neigt sich dem Ende entgegen.

Ich hoffe, Sie haben Ihre persönlichen und die für Ihre Teams relevanten Ziele erreicht, und der Elan für neue interessante Aufgaben und Herausforderungen im neuen Jahr ist Ihnen treu geblieben.

Ein für den Vorstand wichtiger Meilenstein war die Übergabe der Leitung der Geschäftsstelle von Markus Mayer an Denis Neukomm. Viele von Ihnen lernten Denis im Verlauf des Jahres persönlich kennen – sei es anlässlich unserer Generalversammlung vom 26. April in Bern oder anlässlich eines Seminars oder Kurses. Unsere Geschäftsstelle ist unter seiner Leitung stets zu Ihren Diensten und unterstützt Sie in wichtigen Belangen rund um unseren Berufsstand.

Aktuell arbeiten wir hart an der Umstellung der CIA-Zertifizierung von vier auf drei Prüfungsteile sowie an einem neuen Master Relationship Agreement mit IIA Global. Besonders Letzteres benötigt viel Stehvermögen und Verhandlungsgeschick, da viele der für unsere Mitglieder selbstverständlichen Dienstleistungen des SVIR davon betroffen sein könnten. In einer Vernehmlassung zu einem ersten Entwurf hat der SVIR engagiert teilgenommen. Zudem haben die Präsidenten und Leiter von Geschäftsstellen diverser europäischen Institute einen gemeinsamen Brief zum Inhalt des Master Relationship Agreements zuhanden des IIA Global unterzeichnet.

Das neue Ausbildungsprogramm liegt vor: An der interessanten Auswahl an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten wird sich auch im neuen Jahr nichts ändern. Das Programm 2014 wurde parallel zu diesem Newsletter versandt und ist auch über www.svir.ch abrufbar.

Bitte reservieren Sie sich den 7. und 8. Mai 2014 für die Teilnahme an unserer nationalen Konferenz in Interlaken. Ein interessantes Programm mit Referaten zum Thema „Internal Audit: Interaktion – Limiten - Perspektiven“ erwartet Sie. Das detaillierte Programm und die Informationen zu den Referenten werden wir Ihnen zu Beginn des nächsten Jahres zustellen. Nach der GV am Ende des ersten Tages werden wir den Abend bei einem gemeinsamen Abendessen geniessen.

Wie immer lade ich Sie dazu ein, den vorliegenden Newsletter mit Ihren Beiträgen zu bereichern. Zögern Sie nicht und lassen Sie uns alle von Ihrer Erfahrung und Ihren Fähigkeiten profitieren.

Ein besonderer Dank geht an die Kolleginnen und Kollegen des Vorstands und den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle: Merci für den auch dieses Jahr tollen Einsatz!

Ich wünsche euch allen frohe Festtage und ein glückliches, erfolgreiches neues Jahr.

Freundliche Grüsse

SCHWEIZERISCHER VERBAND
FÜR INTERNE REVISION (SVIR)

Stephan Eggenberg
Präsident

Message du Président

Chères et Chers collègues,

C'est en janvier que j'ai accueilli les responsables des groupes ERFA lors de la rencontre annuelle à Berne. J'ai l'impression que c'était hier et pourtant, en consultant l'agenda, il apparaît que l'année touche déjà à son terme.

J'espère que vous avez atteint vos objectifs personnels et ceux fixés à vos équipes, et que vous n'avez pas perdu votre élan pour vous engager dans des tâches intéressantes et pour relever les nouveaux défis de l'année qui s'annonce.

Parmi les événements importants de notre Comité, figure notamment le passage de témoin de Markus Mayer à Denis Neukomm. Cette année, beaucoup d'entre vous ont eu l'occasion de faire la connaissance de Denis – que ce soit à l'occasion de notre assemblée générale du 26 avril à Berne, d'un séminaire ou d'un cours. Placé sous sa direction, notre siège se tient toujours à votre entière disposition et vous soutient dans toutes les questions importantes relatives à notre profession.

Nous mettons actuellement tout en œuvre pour faire passer la certification CIA de quatre à trois examens et pour établir un nouveau Master Relationship Agreement avec IIA Global. Ce dernier projet en particulier exige beaucoup de persévérance et de talent de négociation car de nombreux services de l'ASAI offerts à nos membres pourraient être concernés. L'ASAI a participé de manière active à une première phase de consultation. Les présidents et directeurs de plusieurs instituts européens ont signé une lettre commune à l'attention du IIA Global portant sur le contenu des Master Relationship Agreements.

Le nouveau programme de formation est disponible: pour cette nouvelle année, les possibilités de formation demeurent toujours aussi vastes. Le programme 2014 est envoyé parallèlement à cette newsletter et peut également être téléchargé à partir du site www.asai.ch.

Réservez d'ores et déjà les dates du 7 et 8 mai 2014 pour notre conférence nationale à Interlaken. Un programme intéressant de conférences placé sous le thème « Internal Audit: Interaction – Limites – Perspectives » vous attend. Nous vous ferons parvenir en début d'année prochaine le programme détaillé et les informations relatives aux orateurs. A l'issue de l'AG, à la fin du premier jour, nous vous convierons à un dîner commun.

Je vous invite comme toujours à enrichir la présente newsletter de vos contributions. N'hésitez pas à nous faire tous profiter de vos expériences et de vos compétences.

Je voudrais remercier ici plus particulièrement nos collègues du Comité ainsi que les collaboratrices et collaborateurs du siège: merci pour l'engagement témoigné durant cette année également !

Je vous souhaite à tous de joyeuses fêtes de fin d'année ainsi qu'une nouvelle année heureuse et pleine de succès.

Cordiales salutations

ASSOCIATION SUISSE
D'AUDIT INTERNE

Stephan Eggenberg
Président

Message from the President

Dear colleagues,

It seems like yesterday that I welcomed the ERFA-Group leaders to our annual meeting in Bern in January. However, a glance at the calendar confirms that year is already drawing to an end.

I hope that each of you has achieved your personal aims and the goals relevant to your teams, and that you are ready to tackle the interesting tasks and challenges the New Year will bring us.

Denis Neukomm's succession of Markus Mayer as Managing Director of the institute represents an important milestone in the history of the board. Many among you will have got to know Denis personally during the year, either at the general meeting in Bern on 26 April or during seminars or courses. Under his management, our institute will always be at your service and support you in all important matters

regarding our profession.

At present, we are concentrating on the conversion of CIA certification from four to three examination sections as well as on a new Master Relationship Agreement with the IIA Global. The latter requires a lot of determination and excellent negotiating skills as it may affect many of the IIAS services that our members take for granted. The IIAS took an active role in the first draft consultation. The presidents and heads of the administrative offices of various European institutions have signed a joint letter regarding the contents of the Master Relationship Agreements which has been forwarded to the IIA Global.

The new training programme is out, providing another interesting range of training and advanced training opportunities. The 2014 programme, which has been sent out in parallel to this newsletter, is also available at www.iaa.ch.

Save the date! Next year's national conference will take place in Interlaken on 7 and 8 May 2014, offering a stimulating programme, with presentations, under the heading of "Internal Audit: Interaction – Limits – Outlook". The programme details and information regarding the speakers will be forwarded to you at the beginning of the New Year. Following the general meeting we will enjoy a shared dinner at the end of the first day.

As always, I would like to ask you to contribute to our newsletter and let all readers benefit from your professional experience and skills.

Special thanks go to the members of the board and the staff

of the administrative office for their excellent work on behalf of the institute!

I wish you all a very happy holiday season and a healthy and successful new year.

Yours sincerely,

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITING
SWITZERLAND

Stephan Eggenberg
President



**Die Leitlinie zum Internen Audit kann in
unserem E-Shop bestellt werden.**



**The handy Standards Booklet English/German
is now available.**

You can order it in our E-Shop.

Les cindyniques, ou « sciences du danger », au service des auditeurs internes et risk managers.

Tommaso Capurso, MIA, CIA, CCSA, EFARM, CRMA

Pouvez-vous nous rappeler l'origine des « cindyniques » ?

TC. Les « cindyniques », littéralement du grec « kindunos » (« dangers »), représentent l'ensemble des sciences et des techniques qui étudient les risques naturels et technologiques et leurs préventions.

Ce néologisme a été développé par Georges-Yves Kervin, qui l'a présenté lors du Colloque international sur les risques, organisé les 7 et 8 décembre 1987 à l'UNESCO.

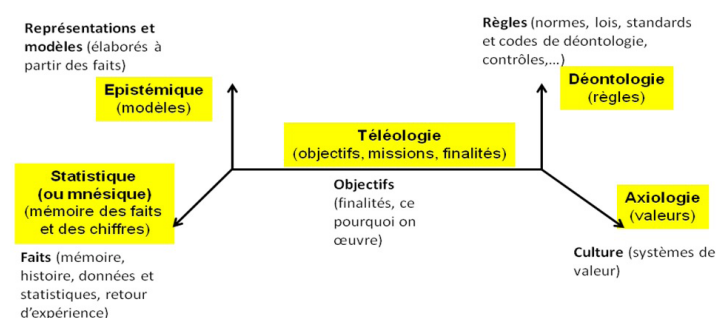
Le concept a ensuite été publié dans un premier livre, « L'archipel du danger », qu'il a coécrit avec Patrick Rubise. Les cindyniques font partie du courant de pensée « systémique ». Ce courant considère l'organisation comme un système complexe, composé d'éléments en interaction et interrelation permanente entre eux et avec l'environnement. L'idée de « système » se retrouve déjà chez les philosophes grecs de l'antiquité, qui voient l'univers comme un tout dont les parties sont interdépendantes les unes des autres.

Le biologiste Ludwig Von Bertalanffy, a développé dès 1932 la théorie générale des systèmes dans le but d'identifier les règles qui « organisent les relations et les interactions entre les parties des organismes ».

Les cindyniques présentent plusieurs spécificités, dont notamment le fait de caractériser chaque acteur par cinq attributs ou cinq axes, constituant son « hyperspace du danger » (voir encadré 1). L'organisation peut alors être modélisée comme l'interaction d'un « réseau » d'acteurs. *In fine*, il s'agit d'identifier les incohérences (déficits, dissonances), à l'aide d'une typologie spécifique et d'un langage particulier, incluant :

- les « déficits » : ambiguïtés et incohérences au sein d'un hyperspace du danger
- les « dissonances » : différences entre les hyperspaces des différents réseaux

Encadré 1 : L'hyperspace du danger



Pourquoi avoir appliqué les cindyniques à Fukushima ?

T. C. Je me suis intéressé aux cindyniques depuis plusieurs années, bien que le concept puisse sembler assez « rébarbatif » au départ. L'AMRAE et le Carm_Institute m'ont donné l'opportunité, à l'occasion de la Conférence « 20 ans » de Deauville de février 2012, d'en illustrer les potentialités d'application pratique. « Fukushima » avait été retenu comme cas d'étude pour tirer le retour d'expérience de sinistres majeurs.

L'approche cindynique, en modélisant les interactions des réseaux d'acteurs, permet de représenter les différents maillons de la chaîne, leurs faiblesses et ce qui conduit à un accident. L'accident relève généralement d'une défaillance des interactions dynamiques dans tout le système et non simplement d'un événement pris à part. Trop souvent, on pointe l'erreur humaine (fatigue, distraction, erreur de mémorisation ou d'interprétation,...). Cependant, le retour d'expérience montre que les catastrophes sont de nature multi-causale et constituent un « accident de l'organisation », comme l'a très bien résumé l'European Railway Agency en 2010.

La Commission d'enquête de 2003 sur l'accident de la navette spatiale Columbia est arrivée à la même conclusion : les navettes Columbia et Challenger ont été perdues en raison de la défaillance du système d'organisation de la NASA et des défauts persistants et systémiques.

La commission mandatée par le Parlement japonais pour faire la lumière sur l'accident nucléaire à la centrale de Fukushima précise dans son rapport final du 4 juillet 2012, que « l'accident est le résultat d'une collusion entre le gouvernement, les agences de régulation et l'opérateur TEPCO, et d'un manque de gouvernance de ces mêmes instances ». Le rapport poursuit : « Les causes fondamentales sont les systèmes d'organisation et de régulation qui se sont basés sur des logiques erronées dans leurs décisions et leurs actions, et non pas un problème de compétence d'un individu en particulier ».

Quelle méthodologie avez-vous développée pour l'application très technique des cindyniques ?

T. C. Il s'agit d'une démarche assez complexe en sept étapes (Voir encadré 2).

Encadré 2 : méthodologie appliquée en 7 étapes

Etape	Objectif
1	Définir la situation cindynique

2	Elaborer une description du système ou de l'organisation
3	Elaborer et étudier les hyperespaces associés aux réseaux d'acteurs
4	Repérer les déficits systémiques cindynogènes, les déficits des systèmes cindyniques et les dissonances
5	Etablir la matrice de synthèse et de corrélation acteurs/ dysfonctionnements cindyniques
6	Rédiger un résumé narratif
7	Déduire les actions de réduction des déficits et dissonances

En premier lieu, il faut décrire la situation, dans une approche qui peut être :

- soit prospective (a priori) : analyse de risque (danger potentiel)
- soit rétrospective (a posteriori) : évaluation des constats (incident, presque-accident, accident, catastrophe).

Dans le cas de l'application à Fukushima, c'est cette deuxième option qui était pertinente.

Ensuite, deuxième étape, il y a lieu d'élaborer une description du système dans le temps et l'espace.

Il s'agit d'une étape déterminante : la modélisation du système spécifique à analyser. Un « système » étant ouvert, où s'arrêter (dans l'espace, dans le temps) dans la prise en compte des acteurs ?

Dans l'espace, il s'agit de déterminer les limites des réseaux d'acteurs à considérer, donc d'effectuer l'inventaire des acteurs/organisations essentiel(le)s tant au niveau stratégique (macrostructure organisationnelle, acteurs nationaux ou internationaux de la réglementation, acteurs du contrôle et de l'agrément, acteurs relatifs à la conception, aux processus de décision, au retour d'expérience,...) qu'au niveau directement opérationnel.

Dans le temps, comme les licences d'exploitation ont été accordées à TEPCO entre 1966 et 1972, la « fenêtre de temps » à considérer dans l'analyse est relativement large, soit pratiquement un demi-siècle !

La troisième étape consiste à élaborer et étudier les « hyperespaces ». Chaque acteur est modélisé et représenté dans son « hyperespace du danger ». Les interactions (flux de communication, d'échanges d'information) entre ces espaces (ou au sein d'un espace d'un acteur donné) sont identifiées et repérées (numérotées) sur base des missions, rôles et responsabilités conféré(e)s à chaque acteur (voir encadré 3). Ces interactions peuvent être dessinées à l'aide d'un logiciel usuel de modélisation de processus (« flow-

charts »).

La quatrième étape vise à repérer les « déficits » et les « dissonances ». Ceci nécessite une familiarisation avec le vocabulaire atypique des cindyniques. Une même interaction peut parfois être caractérisée simultanément par différents attributs.

La typologie de G.-Y. Kervern sert de base de questionnement (tel un « menu ») et inventorie exhaustivement :

- 10 déficits systémiques cindynogènes (DSC) (4 culturels, 2 organisationnels, 4 managériaux)
- 5 dissonances (D)
- 27 déficits des systèmes cindyniques (Dsc)

Cette étape permet l'identification des écarts de perception entre acteurs, souvent sources de dysfonctionnements et de risques. Disposent-ils des mêmes données statistiques et sont-elles interprétées de la même façon ? Les modèles de représentation sont-ils cohérents ? Les finalités de ces acteurs sont-elles alignées ? Les cadres normatifs et les règles sont-ils appliqués avec la même rigueur par chacun ? Les « valeurs » ainsi que leur priorisation (par exemple « sécurité » versus « productivité ») sont-elles partagées ?

Une fois la caractérisation opérée, la cinquième étape a pour but d'établir les matrices de corrélation et de synthèse acteurs/ dysfonctionnements cindyniques. Ces matrices consolident le potentiel cindynique de l'organisation et de ses principales parties prenantes. Il s'agit de structurer l'inventaire établi (voir l'exemple de l'encadré 4).

Une fois ces matrices établies, il peut être utile de rapporter les résultats (à la hiérarchie, à la Direction générale ou à un Comité d'audit, un Comité des risques,...). L'étape six consiste donc à faire un résumé narratif notamment pour éviter au lecteur d'avoir à décoder le tableau à rallonges des corrélations acteurs/déficits ou les flowcharts, souvent complexes et encombrants.

La septième et dernière étape vise à tirer les enseignements des écarts constatés et proposer des actions de suppression ou de réduction du risque (voir encadré 5).

Quelles conclusions tirez-vous de l'utilisation pratique des cindyniques, en particulier de l'application à la catastrophe de Fukushima ?

T. C. L'approche cindynique est générale/générique en matière de gestion des risques.

Elle est adaptable à la complexité du problème /de la situation.

Elle constitue une méthode systémique de représentation qui permet de mettre en évidence l'interaction dynamique entre les acteurs, en même temps qu'elle permet la mise

en en perspective du contexte avec les connaissances des acteurs sur la situation de danger. Elle facilite la compréhension et la modélisation du « système » et de son « cycle » d'évolution (événements, décisions...), la structuration des résultats, l'identification de ce qu'il faudrait modifier dans le système pour qu'un sinistre ne puisse pas se reproduire (ou du moins, que sa probabilité soit réduite). Enfin, elle permet aussi d'exprimer une opinion sur la gestion des risques.

Toutefois, sa maturité, en termes d'application pratique et méthodique, peut encore progresser.

La modélisation et les évaluations qualitatives des déficits (basées sur une typologie empirique), nécessitent une interprétation de la part de l'utilisateur. Des omissions ou des redondances restent possibles dans l'inventaire des diagnostics. Un jugement d'expert « métier » est requis pour couvrir les aspects stratégiques et opérationnels. Un apprentissage progressif est nécessaire. Il faut d'abord débiter par un cas concret simple avant d'aboutir à une application réellement systématique et des limites apparaissent en cas de spécificités opérationnelles ou sectorielles. Il est sans doute prudent de procéder à une validation croisée des conclusions via d'autres approches ou modèles (modèles socio-techniques, modèles intégrés de sécurité,...).

On retrouve dans le cas de l'accident de Fukushima les ingrédients qui, comme l'a indiqué Antoine de Boissieu, ont été à la source de nombreuses catastrophes industrielles par le passé :

- une confiance excessive dans l'innovation et le progrès technique
- la négligence de risques considérés comme maîtrisés depuis longtemps
- une dilution des responsabilités
- l'insuffisance de moyens pour limiter les effets de la catastrophe

Les auditeurs internes et risk managers disposent maintenant d'un outil puissant de maîtrise des risques, pouvant les aider à faire face, avec discernement, à des situations à haut risque et créer de la valeur ajoutée dans leurs organisations.

Néanmoins, pour paraphraser le célèbre dicton : Rome n'a pas été faite en un jour. Les cindyniques non plus !

Tommaso Capurso a présenté plus en détail les cindyniques à l'occasion de la Conférence internationale de l'IIA à Orlando (15 au 17 juillet 2013).

Encadré 3 : « Tentative » de modélisation des acteurs concernés par l'accident de Fukushima.

C'est ainsi que l'on voit apparaître notamment :

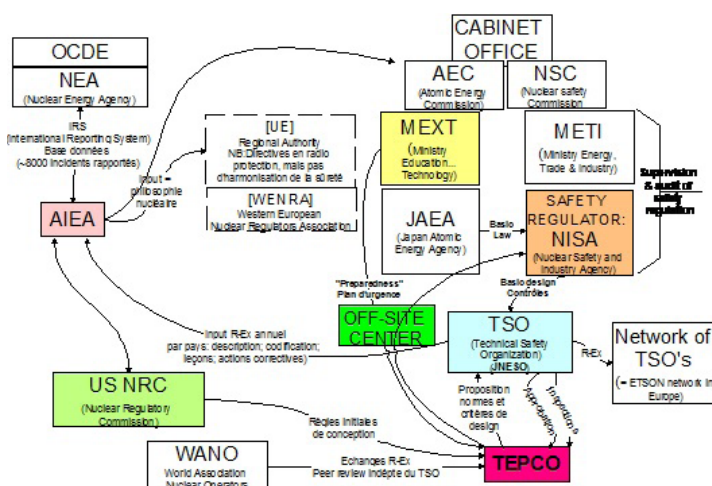
- les instances ministérielles (MEXT, METI,...) structurées en cascade jusqu'au cabinet du Premier Ministre,

assurant à la fois la promotion de l'énergie nucléaire et la supervision de la réglementation

- le régulateur (NISA)
- l'organisme de contrôle (le « TSO »)
- l'exploitant (TEPCO)

D'autres acteurs interviennent également dans :

- le retour d'expérience en matière d'exploitation des centrales nucléaires : le réseau ETSO des organismes de contrôle et l'association mondiale des exploitants de centrales nucléaires (WANO)
- la conception initiale de l'époque (l'US NRC)
- la maîtrise de l'utilisation sûre des technologies liées au nucléaire (inspection, information, recherche) (l'AIEA)
- la consolidation du reporting et des bases de données au niveau international jusqu'à l'OCDE...



Encadré 4 : Extrait d'une « grille cindynique » selon les cinq axes

Axe cindynique	Commentaires
1. Faits	Déficit cognitif et d'apprentissage (« learning deficiency ») : historique, ampleur et probabilité des tsunamis...
2. Représentations et modèles	Manque d'adaptation des modèles par rapport aux retours d'expérience. Défaillance dans la capacité de remise en cause du design de la centrale et des hypothèses opérationnelles.

3. Objectifs	Non-priorisation claire entre finalités (NISA vs. TSO en particulier : séparation de fonctions). Fragmentation organisationnelle et formalisme administratif.
4. Règles	Absence de cadre réglementaire (guidance claire et harmonisée, normes) en matière de design et d'évaluation de la sécurité (séismes, accidents graves). Manque de prise en compte d'événements « complexes » (impact multi sites, SBO (« <i>Station Blackout</i> »),...). Manque de préparation à la gestion d'une situation d'urgence nucléaire (coordination et harmonisation des méthodes et moyens techniques nationaux d'appui).
5. Culture	Manque de diffusion de la culture organisationnelle de la sécurité (« <i>safety consciousness</i> ») dans toutes les instances engagées dans des activités nucléaires.

Encadré 5 : Propositions d'actions de réduction ou de suppression du risque

Rubrique	Action de réduction. Quelques exemples relatifs à « FUKUSHIMA ».
La technique	Prévoir, pour les situations d'urgence, des moyens de (télé) communication restant fonctionnels dans des conditions de « SBO ». Revoir la conception des dispositifs de monitoring des installations en vue d'acquérir l'information pertinente, la vue d'ensemble et permettre la prise de décision adéquate (évacuation,...).
L'humain	Faire évoluer la culture technique → culture sociotechnique → culture de sécurité (réglée/égerée). « <i>Disaster training</i> » (« <i>emergency response</i> »).

L'organisationnel	Le régulateur doit définir la méthodologie (guides, normes...) pour la prise en considération <i>ad hoc</i> des tsunamis, les mesures de conception et les critères d'évaluation de leur efficacité. « <i>Emergency Preparedness</i> » : définir les mesures pour assurer la fonctionnalité opérationnelle, e.a. « <i>Off-site</i> » (<i>Nuclear Emergency Response Headquarter</i>) même en cas de catastrophe à grande échelle. Définir les modes de coopération (vs. fragmentation excessive du travail). Analyse de risque formelle, à tenir à jour et à communiquer aux instances pour décisions. Evaluer la robustesse des centrales (« <i>stress test</i> »). Améliorer l'indépendance du régulateur (séparer NISA du METI) vers une Agence unifiée (« <i>Nuclear Safety and Security Agency</i> »).
L'environnement	Echanger avec les autres réseaux afin d'améliorer les connaissances scientifiques, technologiques, ... en matière de tsunamis (à défenses en profondeur).

Bibliographie :

- « Les sciences du danger au service de l'analyse des accidents », T.Capurso. Propos recueillis par D. Kapp, revue « Face au risque », n°488, déc. 2012
- « L'archipel du danger » G.-Y. Kervern et P. Rubise, Ed.Economica, 1991
- « Cindyniques – Concepts et mode d'emploi », G.-Y. Kervern et P.Boulanger, Ed.Economica, 2007
- Report of the National Diet of Japan Fukushima Nuclear Accident Independent Investigation Commission (04/07/2012)
- « US Industry Response to the Fukushima Accident », EPRI (Electric Power Research Institute), Lausanne, 3 novembre 2011.
- « La modélisation des systèmes complexes », J.-L. Lemoigne

- « Introduction à la pensée complexe », E. Morin.
- “Project management Body Of Knowledge”, PMI (“Project Management Institute”)
- “Advanced System and Safety Engineering Environment”, Nancy Leveson, MIT
- “BP: interrogations sur la marée noire”, Antoine de Boissieu, revue Audit & Contrôle internes, IFACI, n°201, septembre/octobre 2010.



Tommaso Capurso,

Chef de la Division d'audit “Opérations et Systèmes techniques” à la SNCB Holding, le holding de la société nationale des chemins de fer belges, a appliqué les cindyniques à la catastrophe de Fukushima. Il nous explique l'intérêt de la méthodologie et de l'exercice.

The Three Lines of Defense

Dear Colleagues, on the 7th of November the Institute of Internal Auditors Switzerland (IIAS) held a French/English event in Lausanne, the second event in the French part of Switzerland this year, dealing with The Three Lines of Defense.



Serge Dunand, a member of the IIAS Board and Executive Director, Internal Audit Julius Baer, kicked off the event with an introduction of the concept, clearly illustrating the three lines as follows;



1. First line, risk owners & managers – operating management
2. Second line, risk control and compliance – corporate management such as risk management, legal, compliance and quality assurance
3. Third line, independent risk assurance - internal audit, external audit and regulators

The event proceeded with a line-up of senior presenters from different industries and with hands-on experience across the different lines of defense.

Some of the key points to emerge were

1. Well Established

The basic concept is well understood and has been broadly embraced across a multitude of industries and in organizations of various sizes.

2. Tailor Made

The way in which the concept is implemented can vary greatly from organization to organization.

This point was reinforced by examples of more traditional structures of risk management in companies like SES, a world leading satellite



operator, presented by Christian Van Nederveelde, Senior Vice President Internal Audit; to international organizations with more unique governance structures, such as the World Intellectual Property Organization (WIPO) presented by Thierry Rajaobelina, Director Internal Audit and Oversight.

In response to questions about WIPO, Thierry remarked that risk management is not something new; it is as old as the hills and pervasive throughout most



organizations. It is only the formalization of such activities that is new. The activities that are formalized and how they are formalized should be appropriate to the needs of each individual organization.

3. The Board and the 3 Lines of Defense

Dr. Francois Carrard, Partner at the law firm Carrard & Associates, member of various Swiss and international Boards of Directors and former Director General of the International Olympic Committee, made a compelling case for why internal audit is one of the most important and challenging roles in any organization today and why

a multitude of skills and expertise are required to be successful.



Dr. Carrard elaborated on the challenges of effectively engaging and managing the expectations of the Board which include:

- a. Success and good results
- b. Good compensation
- c. Simple and understandable reporting
- d. No unpleasant surprises and
- e. No legal problems, scandals or bad press

Specifically with respect to Internal Audit, Boards expect:

- a. A 'real' understanding of the business and its risks
- b. A high degree of independence whilst being a part of the management team
- c. Courage to disclose pertinent facts in a timely manner
- d. Excellent relationships with the Chairman of the Audit Committee, the CEO, the Board, the external auditors, management and employees

All this despite

- a. Many Boards lacking an understanding of what Internal Audit is - and thereby underutilizing Internal Audit,
- b. Some Boards electing to outsource internal audit and
- c. The growing tendency of Boards to rely on Audit Committees

Dr. Carrard asked "where is the Board" in the 3 lines? Should the Board be a primary stakeholder served by the 3 lines of defense or should the Board be a part of the lines – especially given that Board members are often at the front of the firing line when problems arise, and all Board members have equally shared responsibilities that are not limited to the Audit Committee members?

Dr. Carrard also suggested that we should have lines of offense instead of lines of defense. In order to be successful, companies are required to adopt an offensive posture rather than a defensive one, supported by an effective but appropriate system of internal controls commensurate with the risk appetite of the organization. This point was reiterated by Christian Van Nederveelde who referred to the 3 lines of 'skill and control' built on

a collaborative approach between the stakeholders of each line.

4. Assurance Mapping

Dr. Klaus Rapp, Head of Internal Audit at Swisscom, talked about the importance of Assurance Mapping to help coordinate and communicate efficiently among all risk and control functions so that there are neither gaps nor unnecessary duplication in controls



Dr. Klaus elaborated the seven steps developed in the Swisscom Assurance Mapping exercise:

- i. Definition and identification of assurance functions
- ii. Agreement on a common methodology (e.g. COSO, 3 lines of defense)
- iii. Alignment and assignment of tasks and responsibilities
- iv. Definition of reporting lines and content
- v. Creation and approval of necessary legal, policy and procedural documents
- vi. Implementation of the periodic alignment and reporting process
- vii. Assurance of periodic updates and processing

In response to questions about the Swisscom exercise, Dr. Klaus remarked that Board support should be sought in order for an Assurance Mapping exercise to achieve the level of collaboration required to be successful.

5. Practical considerations and the First Line

Tim Hughes, Audit Director Zurich Insurance, emphasized the needs to communicate clearly the model, and the importance of making sure that the implementation of the first line is effective.

Tim explained that whilst each of the three lines is important, the primary risk owners and managers in an organization are in the first line, as these are the people who are on

the front line of the organization's daily operations and activities. It is critical that these individuals feel personal responsibility to understand the risks they are taking and to carry out the necessary steps to control them. In the context of the overall business the first line is typically



95+% of the people, so while the second and third lines have important roles to play, preventative action is better than remedial action.

Tim acknowledged that his perspective may well be biased as he recently joined the Audit function after nearly 15 years working in the first line.

Serge Dunand wrapped up the day with 10 key points to remember with respect to the interaction between the 3 Lines of Defense:

1. Ensure quality throughout
2. Look for efficiencies and integration between the lines
3. Once a year perform a collaborative risk mapping exercise
4. Understand the risks
5. Define internal control as an on-going process rather than a singular action
6. When problems arise, be able to demonstrate that all those involved acted competently and in good faith
7. Keep up with the latest tools and best practices through continuing professional development
8. Recognize the expertise of others
9. Coordinate and work in parallel with others rather than in competition
10. Aim for optimal communication

Groupe ERFA des collectivités publiques latines

Daniel Aeby, Responsable du groupe ERFA des collectivités publiques latines/

Compte-rendu de la conférence du 19 septembre sur le thème « L'audit interne des collectivités publiques : Evolutions et défis »

Le groupe ERFA a tenu sa conférence annuelle le 19 septembre à Lausanne. Pour la première fois, la conférence a été organisée sur une journée entière. Elle a réuni plus de 80 auditeurs internes provenant des différentes institutions de contrôle actives dans le secteur public en Suisse romande et au Tessin. Cette conférence a permis de traiter des questions en relation avec les évolutions et défis de l'audit interne des collectivités publiques comme par exemple:

- Comment l'audit interne peut-il apporter une plus-value et mesurer son action ?
- Qu'en est-il de l'indépendance et de l'autonomie de l'audit interne dans le secteur public ?
- Quels sont les risques et opportunités découlant des nouvelles technologies pour l'audit ?
- Quelles sont les nouveautés dans les formations et les normes pour l'audit interne ?
- Comment l'activité d'audit interne est-elle perçue par les destina-

taires de nos rapports ?

Pour illustrer ces différentes thématiques, des professionnels de l'audit interne, ainsi qu'un membre d'un exécutif ont présenté leurs points de vue et expériences. La journée s'est conclue par une table-ronde animée par M. Claude Meyer, Chef de l'audit interne du CHUV et réunissant l'ensemble des orateurs, soit :

- M. Paul-Alexandre Horta, Responsable de l'audit interne des Services industriels de Genève ;
- M. Michel Huissoud, Directeur suppléant du Contrôle fédéral des finances ;
- M. Charles Pict, Directeur de l'Inspection cantonale des finances de Genève ;
- M. Roland Rueff, Associé chez Berney Associés à Lausanne ;
- M. Denis Neukomm, Directeur de l'Association suisse d'audit interne ;
- M. Rémy Pagani, Conseiller administratif en charge du Département des constructions et de l'aménagement en Ville de Genève.

Les exposés ont mis en avant deux catégories de défis :

- 1) Remplir les missions en respectant

les normes régissant notre profession.

- 2) Adapter les approches et travaux à l'évolution de l'environnement de contrôle.

Dans le premier domaine, il a notamment été relevé :

- a) La nécessité d'apporter de la valeur ajoutée aux audits pour la collectivité publique. Celle-ci n'est pas aisée à évaluer pour différentes raisons. Une plus-value essentielle consiste à donner une assurance quant à la couverture des risques par des contrôles efficaces et, si nécessaire, de proposer des corrections ou améliorations. Ces investigations permettent également au management de prendre des décisions fondées.
- b) Dans cette perspective, l'autonomie et l'indépendance de l'audit interne apparaît indispensable.
- c) Le rôle d'expert attendu nécessite des compétences et connaissances professionnelles de plus en plus pointues. Ainsi, la connaissance de l'offre de formations ou perfectionnements proposés par

l'ASAI est indispensable.

- d) Connaître les attentes des mandants, afin de les intégrer si possible dans les travaux d'audit constitue également un challenge à relever.

Dans le second domaine, il est nécessaire d'intégrer dans les approches et méthodes d'audit les changements constants de l'environnement de contrôle. Ainsi, l'évolution est notamment appelée à porter sur :

- a) L'adaptation aux nouvelles technologies et les risques qu'elles génèrent.
- b) L'utilisation de nouveaux outils afin de rendre les travaux d'audit plus performants.

Les plages d'échanges laissées aux participants ont donné lieu à des discussions parfois nourries sur les sujets abordés.

Publication dans l'Expert-comptable suisse 9/2013

Le groupe ERFA s'est intéressé en 2013 aux complémentarités et limites des missions d'audit et de conseil dans le secteur public. Il a publié un article dans l'édition 9/2013 de l'Expert comp-

table suisse illustrant par des exemples tirés de la pratique de l'audit interne du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) et du Service de la révision de la Ville de Lausanne les différences mais également similitudes pouvant résulter de l'information produite dans le cadre des missions d'audit interne d'assurance et de conseils. En conclusion, les rédacteurs (Samy Jost, Claude Meyer et Pascal Favre) relèvent que les missions d'assurance et de conseil sont très imbriquées. En effet, pour répondre aux attentes de l'audité et à celles de la direction, les recommandations ne peuvent se limiter à signaler la nécessité de pallier à un manque ou à identifier les besoins d'amélioration. Une plus-value importante est attendue sous la forme de conseils permettant de guider l'audité dans la recherche de solutions pragmatiques afin de remédier aux insuffisances relevées ou d'améliorer l'efficacité du système en vigueur. Ces constats amènent à souligner le relativisme de complémentarité de ces deux démarches et semblent soutenir l'idée que la valeur ajoutée pour l'organisation par l'audit interne résulte avant tout de l'information produite, quelle que soit la provenance de celle-ci (assurance ou conseil).

Le groupe est présent sur LinkedIn

Depuis fin 2012, le groupe ERFA des collectivités publiques latines est également présent sur LinkedIn. Toutes les dernières informations et sujets d'intérêts du groupe sont publiés par ce média.

Prochaine conférence

La prochaine conférence aura lieu le jeudi 18 septembre 2014 (journée entière) au CHUV à Lausanne. Le thème sera: « Contrôle de gestion et contrôle interne : Des fonctions similaires ? ». Cette conférence sera organisée en collaboration avec le Centre vaudois d'études économiques et comptables et donnera l'occasion d'échanger les expériences avec le secteur privé.



Daniel Aeby,

Auditeur financier au Contrôle fédéral des finances, Spécialiste en finance et comptabilité avec brevet fédéral, CIA, Expert-réviseur agréé ASR.

SVIR ERFA-Tagung Versicherungen zum Thema Informationssicherheit am 14.10.2013 bei Suva in Luzern

Dr. Philipp A. F. Wilhelm, Leiter SVIR ERFA-Gruppe Versicherungen

Am 14.10.2013 tauschten bei der Suva in Luzern 35 Interne Revisoren ihre Erfahrungen mit der Erhöhung der Informationssicherheit der vertretenen zwölf Versicherungen aus.

Dr. Philipp Wilhelm, Suva, definierte in einer kurzen Einführung Informationssicherheit als Schutz von Informationen mit den Schutzziele Verfügbarkeit, Integrität, Vertraulichkeit sowie Authentizität und Unleugbarkeit der elektronischen und nicht-elektronischen Daten. Die angestrebte Informationssicherheit bedeute im konkreten Einzelfall bei-

spielsweise die erfolgreiche Verhinderung eines Cracker-Angriffs. Allgemein werde mit diesem Sicherheitsbegriff eine reduzierte Anzahl möglicher Schadensszenarien verbunden sowie ein ungünstiges Verhältnis zwischen erwartetem Informationsgewinn und dem notwendigen Aufwand zur Überwindung der Schutzvorkehrungen.

In einer offenen Gruppeninteraktion ermittelten die Teilnehmer Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Versicherungen bezüglich der Grundgesamtheit an IT-Prüfobjekten und bezüglich

durchgeführter IT-Prüfungen. Hierbei wurde klar, dass es bei der Definition des IT-Audit-Universums keine Ideallösung gibt und in der Praxis oft ein Mix aus Themen, relevanten Applikationen und Projekten berücksichtigt wird. Standards wie COBIT und ISO 27000ff spielen bei der Jahresplanung keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Sie werden vielmehr zumeist pragmatisch als Hilfestellung bei der Durchführung konkreter Prüfungen eingesetzt. Im vierstufigen Schichtenmodell („Crème-schnittenmodell“) findet der Grossteil an IT-Prüfungen der vertretenen

Versicherungen in enger Abstimmung zu den betriebswirtschaftlichen Prüfungen auf Ebene Geschäftsprozesse und IT-Anwendungen statt. Die Ebenen IT-Basisysteme und IT-Infrastruktur unterliegen meist keiner eigenen systematischen Prüfbedeckung sondern werden punktuell im Rahmen von geplanten IT-Themen- und kurzfristigen IT-Spezialaudits mitgeprüft. Mehrere Interne Revisionen berücksichtigen in ihren IT-Prüfungen IT-Inventare und Reifegradbeurteilungen der IT-Abteilungen sowie Erkenntnisse aus Abstimmungen mit IT Security und Externer Revision. Vor allem bei kleineren Unternehmungen werden in Verantwortung der Internen Revision IT-Prüfungen teilweise ausgesourct. In Konzernen kann IT-Spezialistenwissen in lokalen Revisionsabteilungen über Wissensmanagement gruppenweit verfügbar und so besser skaliert werden (Pool-Einsatz in der IT-Revision).

Der Ausbildungsleiter der IBS Schreiber GmbH, Marcus Herold, demonstrierte live an einem realistischen

Testsystem Tipps und Tricks zur Revisionsarbeit mit SAP. Er zeigte hierbei insbesondere die Vorteile einer direkten Datenanalyse der Tabellen in SAP und erläuterte anhand konkreter Beispiele die Wichtigkeit von Zeitraum-betrachtungen und der damit verbundenen Analysen von Änderungsbelegen.

Dem Aspekt der physischen Sicherheit in der Informationssicherheit wurde in einem Beitrag zur Schloss-Sicherheit Rechnung getragen. Dr. Philipp Wilhelm erläuterte zunächst die Bedeutung der Abstimmung des Schutzbedarfs von physischen und elektronischen Daten mit Alarmtechnik sowie möglichen Schutzmassnahmen bei Fenstern, Türen und Schlössern, beispielsweise gemäss der Widerstandsklassen in der Norm SN EN 1627. Nach einer Präsentation der wichtigsten Schlosstypen lernten die Teilnehmer in einem praktischen Workshop das zerstörungsfreie Öffnen eines Stiftschlosses.

Gemäss der Natur einer ERFA-Tagung

wurde der Grossteil der Tagung dem praktischen Austausch von konkreten Erfahrungen gewidmet. Hierzu gab Maher Kamal-Rizk einen vertieften Einblick in den Prozess der Jahresplanung von IT-Prüfungen bei SCOR. Nicola Varuolo von AXA Winterthur sowie Beat Weber und Harald Seyfried von Helvetia stellten konkrete IT-Prüfungen vor und gingen dabei insbesondere auf ihre Erfahrungen in der Prüfungsdurchführung ein.

Die nächste ERFA-Tagung findet am 18.03.2014 zum Thema Assurance-Funktionen statt.



Dr. Philipp A.F. Wilhelm,
CIA, CISA, CFE, CEH,
leitet die Interne Revision
der Suva und die SVIR-
Erfagruppe Versiche-
rungen. Er ist IIA Quality
Assessor und spezialisiert
sich seit seinem Studium
an der Universität St. Gallen
auf Fragen der Internen
Revision und der guten Unternehmungsführung.

CIA - Certified Internal Auditors

Martin Haeny, CIA, CRMA

Joerg Dössekker begrüsst die Teilnehmer mit einer kurzen Ansprache mit der er ins Thema einführte, stellte das mit 6 Vorträgen reich befrachtete Programm vor und gab eine kurze Einführung in die Gepflogenheiten der Veranstaltung. Überdies teilte er mit, dass die nächsten CIA-ERFA-Tagungen am 28. Mai und 19. November stattfinden werden und das Referenten- und Helferesen für den 16. Januar 2014 geplant ist.

Anschliessend wurde über das Thema der nächsten ERFA-Tagung abgestimmt und das Thema „Corporate Governance“ gewählt.

Denis Neukomm informierte eingangs seines Referats über den IIA Global und dessen Entwicklung hinsichtlich Mitglieder und Finanzen. Im Rahmen des „Big Audacious Goal“ („Internal

audit profession will be universally recognized as indispensable to effective governance, risk management, and control“) will IIA Global gemäss dem strategischen Plan 2012 – 2016 Fortschritte in den fünf Bereichen „Professionalism“, „Membership/Value Proposition“, „Advocacy“, „Governance“ und „Financial“ erzielen.

Anschliessend stellte Denis Neukomm den Schweizerischen Verband Interne Revision (SVIR) und dessen Vision „Wir tragen massgeblich dazu bei, dass das Interne Audit ein integraler Bestandteil der Good Corporate Governance“ vor.

Die Ziele des SVIR sind:

- Die interne und externe Vertretung des Berufsstandes
- Angebot attraktiver Dienstleistungen

gen für Mitglieder

- Unterstützung der Internen Revisionen in deren täglicher Arbeit
- Förderung von hohen Qualitätsstandards
- Aus- und Weiterbildungsangebote in 3 Sprachen und ein Netzwerk für Erfahrungsaustausch
- Förderung der CIA- und anderer Prüfungen

Die Aus- und Weiterbildungsangebote umfassen dabei

- Grundausbildung, insbesondere der Lehrgang Internal Auditing
- Weiterbildung anlässlich von Seminaren, Konferenzen, etc., teilweise in Zusammenarbeit mit anderen Verbänden wie der Treuhandkammer oder dem ISACA sowie des

Lehrgangs für Audit Manager

- Zertifizierungen, insbesondere Certified Internal Auditor, Certified Risk Management Assessor
- Erfahrungsaustausch anlässlich von ERFA-Tagungen
- Gast Auditor / Traineeships

Der SVIR kann mittlerweile auf eine sehr erfreuliche Entwicklung seiner Mitgliederzahlen zurückblicken. Im Jahr 2013 wurde erstmals die Marke von 800 CIAs durchbrochen.

Abschliessend ging Denis Neukomm auf die Neuerungen in den Professional Standards ein, die sich im Wesentlichen auf Präzisierungen bestehender Regulierungen beschränken:

- Beim Standard 1312 (Externe Beurteilungen) wird neben der ausschliesslich externen Beurteilung auch eine Selbstbeurteilung mit unabhängiger Bestätigung zugelassen.
- Der Standard 2600 (Kommunikation der Risikoakzeptanz) wurde dahingehend abgeändert, dass im Falle einer fehlenden Einigung über die notwendigen Massnahmen zu einer Feststellung, die Bereitschaft von Linienverantwortlichen, das entsprechende Risiko zu tragen, dem Verwaltungsrat durch den Leiter Interne Revision zur Kenntnis gebracht werden muss (zusätzlich zur bisher gültigen Information an die Geschäftsleitung)
- Standard 2010: Der Auditplan muss regelmässig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden, wenn sich Änderungen des Geschäftes, der Risiken, der Abläufe, Programme, Systeme oder Kontrollen der Organisation ergeben, d.h. dass der Auditplan auch während des Jahres angepasst werden sollte.
- Bei den Standards 2120 und 2130 wird neu eine Ausdehnung der Prüfungen von Risiken und Kontrollen auf die Erreichung der strategischen Ziele der Organisation verlangt. Es soll damit der Einbe-

zug der Internen Revision bei allen strategischen Initiativen erreicht werden. Bei der Erstellung des Auditplanes muss die Abdeckung der Risiken auf die Erreichung der strategischen Risiken der Organisation ausgedehnt werden, jedoch ist nicht verlangt, dass die Interne Revision den Prozess der strategischen Planung prüft.

Schliesslich wurde noch darauf hingewiesen, dass das CPE-Reporting für 2013 bis Ende des Jahres abzuschliessen ist und die Nationale Konferenz des SVIR am 7. und 8. Mai 2014 stattfinden wird.

Paul Sprecher ging in seinem kritischen Vortrag auf die Probleme bei Continuous Auditing ein. Aufbauend auf der Definition des Continuous Auditing and Monitoring im Global Technology Audit Guide „Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment“ des IIA, welcher unter anderem besagt, dass „CA/CM changes the audit paradigm from periodic reviews of a sample to ongoing audit testing of 100 percent of transactions“, zeigte er von Beispielen auf, dass Continuous Auditing im Widerspruch zur Forderung nach der Unabhängigkeit der Internen Revision von Linienfunktionen steht. Aufgrund der kontinuierlichen Kontrolle von Transaktionen würde die Interne Revision durch Continuous Auditing zu einem Bestandteil des Internen Kontrollsystems und verlöre ihre Unabhängigkeit. Als weitere Schwachstelle zeigte er im Weiteren auf, dass sich das Management in einer falschen Sicherheit wiegen könnte, da auch eine Analyse von 100% der Daten keine hundertprozentige Sicherheit gibt, weil unter anderem die Suchparameter falsch gesetzt sein könnten oder ein Geschäftsfall im System gar nicht erfasst ist. Überdies ist die Datenanalyse immer eine ‚ex post‘-Betrachtung, sodass unter Umständen dadurch entdeckte Risiken bereits eingetreten sein können. Da festgestellte Auffälligkeiten entsprechende Abklärungen bedingen, besteht auch das Risiko der Fehlallokation prüferischer Ressourcen, da diese dann für

die ‚normalen‘ Prüfungen fehlen.

Als positiv bewertet Paul Sprecher, dass die mit Continuous Auditing verbundene kontinuierliche Risikobeurteilung eine dynamische Revisionsplanung erlaubt. Als Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung nennt er das Vorhandensein von KPI und KRI im Unternehmen, eine hohe Zuverlässigkeit der KPI und KRI und die Integrationsmöglichkeit in das Planungstool der Internen Revision. Dabei zu vermeiden sind: systematisch immer das Gleiche zu prüfen, die Ressourcen für detektivische Kontrollen einzusetzen, eine zu enge Zusammenarbeit mit den Linienverantwortlichen bei der Abklärung von verdächtigen Transaktionen und Teil des IKS zu werden.

Auch der Beitrag von **Robert Gurtner** enthielt eine kritische Note. Er vertrat die Auffassung, dass es nicht mit der Unabhängigkeit der Internen Revision vereinbar sei, wenn sie sich mit täglichen Kontrollen, die unter Umständen auch 100% der Grundgesamtheit umfassen können, beschäftige. Man könne nicht einerseits verlangen (Standards), dass die Interne Revision keine Linienaufgaben übernehme, sich nicht am Vollzug von Massnahmen beteilige, oder eine strikte Trennung von Beratung und Prüfung verlangen, jedoch gleichzeitig fordern, dass sie tägliche Kontrollen durchführe.

Im Weiteren ging er darauf ein, dass weder COSO 2004 noch COSO 2013 in irgendeiner Form verlangen würden, dass die Interne Revision laufende Kontrollen durchführe zur Ausgestaltung oder Verbesserung von internen Kontrollsystemen. Am Beispiel aus der Praxis von Beiträgen an politische Parteien, Zahlungsaufträgen und Zugriffsberechtigungen auf IT-Systeme zeigte er die Schwierigkeiten / Ambivalenz eines Continuous Auditing auf, insbesondere was das Involvement der Internen Revision betrifft.

Jörg Altmeier zeigte anschliessend die Umsetzung von Continuous Auditing & Monitoring mittels SAP anhand eines mittelständischen Unternehmens auf. Das Unternehmen stand vor der

Herausforderung, in einer Firma mit komplexen Geschäftsprozesse und einer geografischen Ausdehnung über 70 Länder ein internes Kontrollsystem (IKS) einzuführen, welches den professionellen Anforderungen an ein IKS entspricht, den Geschäftsrisiken und dem Geschäftsumfang angemessen, dokumentiert und überdies noch mit weitgehend automatisierten Kontrollen ausgestattet sein sollte.

Aus der finanziellen Berichterstattung der Gruppe wurden die relevanten Prozesse abgeleitet und basierend darauf die der Schlüsselrisiken und –kontrollen im Hinblick auf die korrekte finanzielle Berichterstattung bestimmt.

Am konkreten Beispiel des (IT-Zugriffs-) Berechtigungskonzept erläuterte Jörg Altmeier die Anwendung des Tools „mesaforte“ von wikima4. Probleme bereiteten dabei die hohe Komplexität bei funktionsübergreifenden Prozessen oder komplexer Organisationstruktur, unklare Zuständigkeiten für Daten/Prozesse/Module sowie kleine Abteilungen mit wenigen Mitarbeitenden, da diese oft eine Vielzahl an Funktionen/Berechtigungen auf sich vereinen. Die Herausforderung dabei war der Aufbau eines IKS bei gleichzeitiger Überarbeitung des bestehenden, historisch gewachsenen, Berechtigungskonzepts. Dies war begleitet von einem stetigen Wachstum (Mitarbeitende, Landesgesellschaften, SAP-Funktionalitäten, Technologien) und stark im Tagesgeschäft absorbierten Mitarbeitenden.

Bernhard Hofer Holle befasste sich in seinem Vortrag mit der Verhinderung und Aufdeckung von dolosen Handlungen, der Hauptaufgabe in seiner Funktion als Global Head Fraud Prevention & Detection, Crisis and Business Continuity Management der Bank Julius Bär.

Ziele sind dabei die Schadenseindämmung, die Minderung von Verlusten, die Verhinderung zukünftiger Verlusten und die Verfolgung der Täter.

Seine Tätigkeitsfelder sind Betrugsprävention, Früherkennung von potentiellen schweren Weisungsverstössen

oder deliktischen Handlungen, Sachverhaltsaufklärung sowie die damit zusammenhängenden Massnahmen aus Risikomanagementperspektive. Eine Analyse der KPMG in Bezug auf die Anzahl der überführten dolosen Handlungen ergab, dass rund vier Fünftel der Delikte durch eine externe Täterschaft verübt werden, diese aber lediglich für einen Viertel der Verluste verantwortlich sind. Dagegen verursachen interne Täter, welche zum überwiegenden Teil Kaderpositionen bekleiden, drei Viertel der Schadenssumme.

Anschliessend zeigte Bernhard Hofer Holle den Ablauf einer Untersuchung von dolosen Handlungen auf.

In seiner zehnjährigen Erfahrung sind folgende acht Punkte essentiell:

- Die Unterstützung des Top Managements;
- Eine gutes internes und externes Netzwerk;
- Systematisches Task Force Management;
- Man muss informiert sein und selber gut informieren;
- Ein Gefühl für die Dringlichkeit von Massnahmen und Aktionen ist zentral;
- Eine gesunde Portion Nüchternheit, bzw. Gelassenheit bei Vorfällen bewahren können
- Unabhängigkeit in der Organisation
- Resistenz
- Die Fokussierung auf “Think big, start small”

Der Ausgangspunkt von Thomas Michels und Dennis Preuss' Präsentation ist der Druck auf die Interne Revision ständig effektiver und effizienter zu werden. Dieser Anspruch ist begründet im erhöhten Kostendruck, steigenden Anforderungen der Regulatoren und einem erhöhten Assurance-Level. Um diesen zunehmenden Ansprüchen zu genügen, schlagen die Referenten Data Analytics und allenfalls Continuous Monitoring als eine weitere und sehr spezifische als Lösung vor, wel-

che für gewisse Prüfgebiete durchaus Sinn machen kann.

Mit einer in der Regel automatisierten Sammlung und Auswertung von Daten, können grosse Stichproben effizient, schneller, öfter und genauer analysiert werden, als dies mittels der üblichen Stichproben möglich ist. Frei werdende Ressourcen können sodann in anderen Hochrisiko-Bereichen eingesetzt werden.

Im Gegensatz zur Datenanalyse, welche typischerweise durch die Interne Revision durchgeführt wird, ist Continuous Monitoring im Sinne der Referenten ausnahmenbasiert, ist prozessfokussiert und wird von der Linie durchgeführt. Es dient dazu „red flags“ und Weisungsverstösse in den jeweiligen Prozessen aufzudecken (wichtig ist dabei, dass die „red flags“ klar definiert wurden). Im Gegensatz dazu ist Continuous Auditing fokussiert auf einzelne Bereiche, basierend auf der Jahresplanung.

Wichtig bei Aufbau eines Continuous Monitoring ist, dass man am Anfang das Ziel klar definiert und im Laufe des Projekts im Auge behält. Der Prozess zur Errichtung umfasst drei Phasen: Erstellung einer roadmap für Diagnose und Design, Entwicklung des Monitoring-Prozesses und Ausrollen des Monitoring-Programms.

Abschliessend veranschaulichten die Referenten die Vorteile des Continuous Monitorings am Beispiel eines Systemssicherheitschecks bei einem Hersteller von intelligenten Messsystemen und am Beispiel eines Zahlungsprozesses.

Im abschliessenden Referat präsentierte **Peter Höpli** von der Firma Rola Security Systems ein Tool, mit welchem sich Beziehungen zwischen Daten relativ einfach visualisieren lassen. Dessen Funktionalitäten erklärte er anhand eines Beispiels aus der polizeilichen Praxis.

Die üblicherweise an die Referate anschliessenden Workshops zum ERFA-Thema fielen aufgrund der fortgeschrittenen Zeit aus.

CIA Romandie – December 3rd, 2013

JB Helip & Olivier Lagrange

The CIA Romandie ERFA group organised its 13th experience sharing event on Tuesday, December 3rd, 2013 in Geneva. The topic was "Quality Assurance & Improvement Program"

"The chief audit executive must develop and maintain a quality assurance and improvement program that covers all aspects of the internal audit activity" (Standard 1300 of the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing)

All Internal Audit (IA) functions, regardless of their size or industry, must maintain a Quality Assurance and Improvement (QAI) Program. Such program, combining a mix of internal and external assessments, helps assess the efficiency and effectiveness of the IA function and enables a consistent delivery of audit quality products.

While most IA functions have some quality assurance components in place, rare are those that dedicate the necessary resources to establish and maintain a comprehensive program that addresses all facets of QAI. To

cover this topic, our CIA Romandie committee invited two individuals fully dedicated to Quality Assurance & Improvement within their organizations:

- **Mrs Deborah Frazer**, Head Methodology & Quality Assurance – Novartis Internal Audit Group
- **Mrs. Eveline Creach-Courilleau**, Head of Coordination, Support & Audit Quality – BNP Internal Audit Group

Both speakers introduced their QAI function, its purposes as well as practical techniques and tools to fulfill QAI responsibilities and perform corresponding reviews. Covering the areas of methodology, quality assurance, training, tools or reporting, this experience sharing was very insightful and guided the audience in terms of establishing and maintaining QAI programs.

Key learnings pertained to the adequate calibration of the QA team with regards to the size of the audit team, the need to understand stakeholders' expectations to design a relevant and

focused QAI program and, last but not least, the positive internal & external impacts of being assessed in conformance with the IIA Standards (especially by an external provider).



JB Helip,

CIA, CCSA, holds the position of EMEA Risk Manager at eBay International. He has over 11 years of Risk Management / Internal Audit experience in France, Canada and Switzerland and sits on the committee of the CIA Romandie ERFA Group.



Olivier Lagrange

CIA, is the Head of Internal Audit at Galderma SA, the dermatology company. With more than 10-year experience in managing risks (i.e. internal Audit and Control, and Enterprise Risk Management – ERM -), Olivier sits on the committee of the CIA Romandie ERFA Group.



**Certified Internal Auditor,
a big step in your internal audit career!**



The IIA®



For more details visit the conference website:
ic.globaliia.org



INTERNATIONAL PROFESSIONAL PRACTICE FRAMEWORK (IPPF) Standards and Guidance Update 2011/2012/2013

IIA Standards

Revised Standards, Effective January 1, 2013

The reviewed Standards are published on our homepage, incl. French and German translations.

Position Paper

- The Three Lines of Defense in Risk Management and Control (January 2013)

New Practice Advisoires (PA)

- **NEW!** PA 2320-3 Audit Sampling (released May 2013)
- **NEW!** PA 2120-3: Internal Audit Coverage of Risks to Achieving Strategic Objectives (released June 2013)
- **NEW!** PA 2320-4: Continuous Assurance (released June 2013)
- **NEW!** PA 2120-3 Internal Audit Coverage of Risks to Achieving Strategic Objectives (released June 2013)

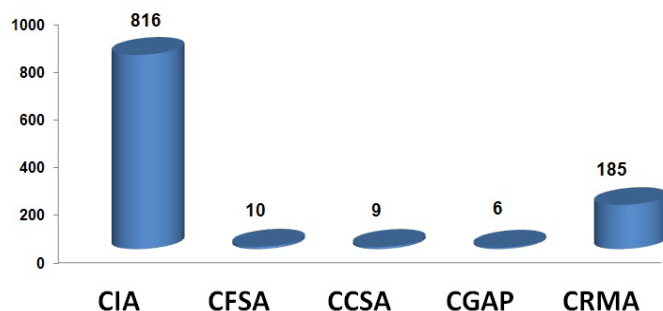
New Practice Guides (PG)

- Assisting Small Internal Audit Activities in Implementing the International Standards (April 2011)
 - Auditing the Control Environment (April 2011)
 - Interaction with the Board (August 2011)
 - GTAG 16: Data Analysis Technologies (August 2011)
 - Independency and Objectivity (October 2011)
 - Reliance by Internal Audit on Other Assurance Providers (December 2011)
 - Coordinating Risk Management and Assurance (March 2012)
 - Quality Assurance and Improvement Program (March 2012)
 - GTAG 1: Information Technology Risk and Controls, 2nd Edition (March 2012)
 - GTAG 2: Change and Patch Management Controls: Critical for Organizational Success, 2nd Edition (March 2012)
 - Evaluating Ethics-related Programs and Activities (June 2012)
 - GTAG 7: Information Technology Outsourcing, 2nd Edition (June 2012)
 - Assessing Organizational Governance in the Private Sector (July 2012)
 - Developing the Internal Audit Strategic Plan (July 2012)
 - Auditing Privacy Risks, 2nd Edition **replaces GTAG 5** (July 2012)
 - Integrated Auditing (July 2012)
 - GTAG 17: Auditing IT Governance (July 2012)
 - GTAG 4: Management of IT Auditing, 2nd Edition (January 2013)
 - **NEW!** Auditing the Control Environment (July 2013)
- **last update: July 2013**

CERTIFICATION

Certification Statistics (September 2013)

Certifications Switzerland:

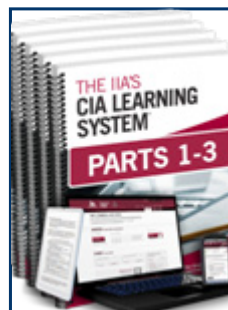


CIA Examination

Successful graduates of the CIA exams June 2013 to September 2013

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| • Bieri Silvano | • Hunziker Angela |
| • Brighenti Georges | • Jost Jürg |
| • Bühler Mayke | • Keeble Oscar |
| • Bühler Adrian | • Merçay Jean-François |
| • Chaffard Françoise | • Platzer Mirja |
| • Chen Lu | • Soesilo Mellissa |
| • Douno Mamy | • Svoboda Ondrej |
| • Duport Pascal | • Villoria Ferrer Rafael |
| • Guennoune Loutfi | • WesterlingKlaas Jan |
| • Guilhem Yohan | |

Congratulations!



Your help to pass the Exam!

The IIA's CIA Learning System - 3 part study guide with online review, available at our [E-Shop](#).



CRMA Examination

Successful graduates of the CRMA PER June 2013 to September 2013

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| • Bächli Peggy | • Migieu Régine |
| • Dichovski Youval | • Minier Jean-Eric |
| • Domenighetti Gabriele | • Möhring Friedrich |
| • Henry-Arnaud Mélanie | • Moretti Rezio |
| • Knight Eric J. | • Schäfli Marco |
| • Kübler Roger | • Thomas Richard J. |

Congratulations!



CCSA Examination

Successful graduates of the CCSA exam June 2013 to September 2013

- Gassmann Alwin

Congratulations!



CGAP Examination

Successful graduates of the CGAP exam June 2013 to September 2013

- Tornero Luke

Congratulations!

Aus- und Weiterbildung 2014

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen

Es freut uns, Ihnen das Programm der Aus- und Weiterbildung 2014 des SVIR überreichen zu können. Für 2014 haben wir das Programm erneut leicht angepasst. Erstmals haben wir spezifische Seminare oder Tagungen wie Datenbasierte Audits (im Februar), COSO (September) und Prüfung von Pensionskassen (November) im Programm. Ebenfalls neu sind die Seminare in französischer Sprache an. Und wir bieten weiterhin attraktive englischsprachige Kurse an.

Der Certified Internal Auditor (CIA) hat mittlerweile eine sehr hohe fachliche Anerkennung innerhalb des Berufsstandes der Internen Revision. Entsprechende Vorbereitungskurse bieten wir in französischer Sprache in Genf sowie in deutscher Sprache in St. Gallen an. Für die neue Prüfung

„Certification in Risk Management Assurance (CRMA) sind wir an der Entwicklung eines Vorbereitungskurses. Sobald dieser Kurs angeboten wird, werden wir ihn auf unsere Homepage publizieren.

Das Highlight unseres Programmes bildet die Nationale Konferenz, welche am 7. und 8. Mai 2014 in Interlaken stattfindet.

In diesem Programmheft finden Sie unser Angebot in der bekannten zeitlichen Reihenfolge. Die Zielgruppen sowie die Sprache der Veranstaltung entnehmen Sie einfach dem `farbigen Dreieck`. Alternativ finden Sie auf unserer Homepage www.svir.ch das Programm unterteilt nach Zielgruppen.

Detaillierte Kursinformationen entnehmen Sie direkt im elektronischen Kursmodul unserer Homepage. Ihre

Anmeldung können Sie ebenfalls dort mit wenig Aufwand vornehmen. Bei Kursen, die durch andere Veranstalter organisiert werden, finden Sie jeweils den Link zur entsprechenden Homepage.

Wir hoffen, dass unser Aus- und Weiterbildungsprogramm 2014 Ihr Interesse weckt und Sie bei der Erreichung der Weiterbildungspunkte (CPE) unterstützt. Wir würden uns freuen, Sie an zahlreichen Anlässen begrüssen zu dürfen.

Beste Grüsse

Klaus Rapp

Leiter Aus- und Weiterbildungskomitee

Denis Neukomm

Geschäftsführer

Formation 2014

Chères et Chers collègues,

Par la présente, nous avons le plaisir de vous remettre le programme de formation 2014 de l'ASAI que nous avons à nouveau légèrement remanié. Nous avons mis pour la première fois au programme des séminaires ou des formations sur des thèmes spécifiques, comme par exemple les audits basés sur des données (en février), le COSO (septembre) et l'examen des caisses de pensions (novembre). En plus de séminaires que nous offrons désormais aussi en langue française, nous proposons également toujours des cours attrayants en anglais.

Le Certified Internal Auditor (CIA) a acquis une excellente notoriété professionnelle au sein de la profession des réviseurs internes. Les cours de préparation sont organisés à Genève en langue française et à St-Gall en

langue allemande. Nous élaborons actuellement également un cours de préparation en anglais pour le nouvel examen Certification in Risk Management Assurance (CRMA). Nous ferons figurer ce cours sur notre site Internet dès qu'il sera disponible.

La Conférence nationale qui aura lieu le 7 et 8 mai 2014 à Interlaken constitue le point fort de notre programme.

Vous trouverez dans ce programme toutes nos offres classées par ordre chronologique. Le « triangle de couleur » vous permettra de distinguer facilement les groupes cibles et la langue des formations. Vous pouvez aussi consulter notre site Internet www.asai.ch où le programme est divisé par groupes cibles.

Pour avoir des informations détaillées sur les cours, veuillez consulter le

module de cours électronique sur notre site Internet. Vous pouvez également vous inscrire aux formations proposées à cette adresse. Pour les cours organisés par des responsables externes, vous trouverez au même endroit le lien correspondant au site du partenaire.

Nous espérons que le programme de formation 2014 suscitera votre intérêt et vous aidera à acquérir les heures de formation continue (CPE) dont vous avez besoin.

En attendant d'avoir le plaisir de vous accueillir à nos cours, veuillez agréer nos meilleures salutations.

Klaus Rapp

Chef de la commission de la formation

Denis Neukomm

Directeur

Training 2014

Dear colleagues,

We are pleased to present the IIAS' 2014 training and advanced training programme. Once again, next year's programme has been enhanced, offering new specific seminars and conferences, such as Data-Based Audits (February), COSO (September) and Audit of Pension Funds (November). For the first time, seminars will also be held in French. Of course, the new programme still contains the attractive English-language seminars.

The Certified Internal Auditor (CIA) qualification has made a name for itself within the profession of internal auditors. Respective preparatory courses are being offered in French in Geneva and in German in St. Gallen. We are also developing a preparatory course

for the new "Certification in Risk Management Assurance (CRMA)" examination. The course will be announced on our website as soon as it is ready.

The highlight of the programme will once again consist of our national conference, which will take place in Interlaken on 7 and 8 May 2014.

The programme presents seminars and courses in the familiar chronological order. Target groups and seminar language are specified in the 'coloured triangle'. Alternatively, the programme is available on our website www.iaa.ch where it has been itemised according to target groups.

The electronic course module on our website provides detailed information regarding the individual courses and

allows participants to register. Courses offered by different organisers are accompanied by links to the respective websites.

We hope that you will find some interesting opportunities in our attractive 2014 training programme and will take advantage of our full support in your continuing professional education (CPE). We look forward to welcoming you at numerous seminars and training events.

Yours sincerely,

Klaus Rapp
Head of the Training and Advanced Training Committee

Denis Neukomm
Managing Director

IIA Switzerland On-site Trainings (D/F/E)

In den vergangen zwei Jahren haben wir diverse On-site Trainings bei verschiedenen Internen Audit Abteilungen u.a. für Qualitätssicherung und -verbesserung und CIA Prüfungsvorbereitungen durchgeführt.

Besprechen Sie doch mit uns Ihre Ideen für ein mögliches On-site Trainingsseminar. **Mit unseren Erfahrungen und unserem „Pool of Trainers“ können wir Ihnen sicherlich weiterhelfen. Auch kostenmässig eine interessante Alternative.**

Au cours des deux dernières années, nous avons organisé plusieurs formations sur site, notamment dans le cadre de programmes d'assurance et d'amélioration de la Qualité et de la préparation à l'examen CIA.

N'hésitez pas à prendre contact avec nous pour discuter de vos besoins de formation sur site. **Nous pourrions certainement vous faire profiter de notre expérience, de notre équipe de formateurs professionnels ainsi que de tarifs intéressants.**

The last couple of years we organized various On-site Trainings, e.g. in Quality Assurance and Improvement Program areas and CIA exam preparations.

Please discuss your ideas about a possible On-site Training with us. **We certainly can help you with our experiences and our "Pool of Trainers". Also cost wise an interesting alternative.**

Nationale Konferenz 2014

7. und 8. Mai 2014 / Interlaken

Die nationale Konferenz stellt das Highlight des Jahres für den Berufsstand der Internen Revision dar. Themenschwerpunkte werden die Interaktion, die Limiten und die Perspektiven des internen Audits bilden. Die verschiedenen Themen mit Bezug zur Aktualität

werden von ausgewiesenen Experten ihres Berufsfeldes präsentiert. Ausserdem ist und bleibt die Nationale Konferenz ein wichtiger Treffpunkt für Diskussionen und den fachlichen Austausch unter den Teilnehmenden.

Wir freuen uns, Sie in der grossartigen Alpenregion in Interlaken zu treffen.

Bald können Sie sich auf unserer [Homepage](#) anmelden.

Conférence nationale 2014

7 et 8 mai 2014 / Interlaken

La conférence nationale représente l'événement principal de l'année pour la profession d'audit interne en Suisse. Le thème général portera sur les interactions, les limites et les perspectives de l'audit interne. Les différents thèmes, proches de l'actualité, seront tous

animés par des experts issus de leurs secteurs professionnels respectifs. Par ailleurs, la Conférence Nationale est et reste toujours un important moment d'échange professionnel entre les participants.

Rejoignez-nous dans le magnifique panorama d'Interlaken.

Vous pourrez bientôt vous inscrire sur notre [site internet](#).

National Conference 2014

7 and 8 May 2014 / Interlaken

The National Conference is the internal auditing profession's main event of the year. The general theme will be on interaction, limits and perspectives of Internal Audit. The different themes and the focus on current issues will be

presented by experts in their respective specialized fields. In addition, the National Conference continues to remain an important time for discussion and professional exchange amongst participants.

Join us in the magnificent setting of Interlaken.

Registration will soon open on our [internet site](#).



Offene Stellen / Offres d'emploi / Vacancies
Jobcorner IIA Switzerland